

**GENERACIÓN Y: ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE TALENTO EN EL  
SECTOR FINANCIERO EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.**

**CARLOS ANTONIO JIMENEZ RUEDA**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
MEDELLIN  
2017**

**GENERACIÓN Y: ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE TALENTO EN EL  
SECTOR FINANCIERO EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.**

**CARLOS ANTONIO JIMENEZ RUEDA**

**Trabajo de grado como requisito para obtener el titulo de Magister en  
Gerencia del Desarrollo Humano Organizacional**

**FRANCISCO LOPEZ GALLEG0**

**Asesor**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DEL DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL**

**MEDELLIN**

**2017**

## Resumen

*Con la llegada de la llamada generación Y o millennials, ¿enfrentan las empresas un nuevo desafío? ¿La fuga de sus talentos representa un reto para los gerentes de gestión humana? Teniendo en cuenta que, en pocos años, esta generación constituirá la mayor fuerza laboral del mercado, es importante desarrollar planes estratégicos eficaces para evitar que los millennials se marchen de las empresas.*

## Abstract

*With the arrival of the Y generation or millennial, ¿Do the companies face a new dare? ¿Is the leak of their talents a challenge for H.R. managers? Keeping in mind than in a couple of years this generation will represent the major workforce on the market, it is important to develop effective strategic plans to avoid millennials drop the companies.*

**Palabras claves:** Generación Y, Millennials, Estrategia, Retención

## Introducción

Esta investigación es de tipo descriptivo, da cuenta de una situación específica que se presenta en la generación Y, se desarrolló mediante una entrevista no estructurada de forma individual y de tipo cualitativo. Los sujetos que participaron en esta investigación correspondieron a 7 gerentes o personas encargadas del área de recursos humanos de empresas del sector financiero que se encuentran ubicadas en la ciudad de Medellín. Las categorías para el rastreo de la información son: estrategias efectivas de retención en la generación Y, estrategias no efectivas de retención en la generación Y, estrategias replicables en el sector financiero. La pregunta de investigación fue la siguiente: *¿Qué estrategias efectivas y no efectivas de retención de talentos, han aplicado los departamentos de gestión humana en*

*empleados que hacen parte de la generación Y, en empresas del sector financiero en la ciudad de Medellín?*

La generación Y

También son conocidos por el nombre de *millennials*, la generación internet o generación net (Çelikdemir, 2015, p. 530). No existen un consenso sobre qué años corresponden para esta generación. Algunos autores afirman son personas que nacieron entre los años 1979 hasta el 2000 (Sox, Kline y Crews 2014, p. 244), unos que va desde 1980 hasta 1999 (Bass 2012, p. 48), mientras otros, de 1977 al 2000. (Maxwell y Broadbridge 2014, p. 550).

Desde pequeños, han recibido oportunidades que las anteriores generaciones no habían tenido en su momento:

“Han crecido mimados por sus padres, que les repetían “eres especial” sin explicarles la razón de ello. Juegan en ligas sin perdedores ni ganadores, todos son ganadores. Todos han recibido premios tan sólo por participar. Cuando nosotros éramos más jóvenes, si tocábamos el piano, debíamos trabajar duro para ser los mejores. Era lo que nuestros padres y profesores esperaban. Ahora los padres dicen: “Disfruta, aprende a tocar y practica un poco”. Los millennials son diferentes” (Ibrahim, 2015, p. 107).

En cuanto a sus características, son étnica y radicalmente más diversos, menos religiosos y están a punto de convertirse en la generación más educada. (DeMaria, 2013, p. 1654). Son el producto de más familias con un solo padre que otras generaciones. (Irizarry-Hernández, 2009, p. 13). Cuentan con una orientación política liberal, hacen un mayor uso de herramientas de tecnología y esto ha tenido tanto impacto como el que lo tuvo en su momento la revolución industrial. (DeMaria, 2013, p. 1654).

“El 74 por ciento considera que las nuevas tecnologías les harán la vida más fácil. El 75 por ciento utilizan las redes sociales. El 83 por ciento duermen pegados a sus teléfonos móviles. Están conectados: La gran mayoría utilizan redes sociales, envían e-mails, mensajes instantáneos, hacen videoconferencias, se envían imágenes y fotos y se hacen videos. Comparten su vida. Son profesionales multitarea: La generación X estaba orgullosa de utilizar dos pantallas, ellos utilizan cuatro y cinco”. (Ibrahim 2015 p. 107-108).

En comparación, mientras en la generación x o se utilizaba más a menudo las cartas o el teléfono para realizar llamadas, los millennials prefieren utilizar las redes sociales como medio de comunicación masivo para conectarse con otras personas. (Bergman, Fearrington, Davenport & Bergman, 2011, p. 709). Ellos ven al computador de la misma manera en que la *generación X* ve al lápiz. (Wieck (2008, p. 27). Le dan una gran importancia a la experiencia web que ofrecen sitios acordes a sus necesidades y esto se convierte es una pieza fundamental para lograr que dichos sitios generen cierta fidelidad en estas personas. (Bilgihan, 2016, p. 110).

### **Características desde el punto de vista laboral de los millennials**

Cada generación aporta un conjunto específico de valores, creencias y expectativas al lugar de trabajo (Sherman, Saifman, Schwartz y Schwartz 2015, p. 6). La generación Y está comenzando a entrar en el mercado laboral. Los más “viejos” ya se encuentran en las organizaciones, pero hay otros que se encuentran terminando la escuela y la universidad (Smith y Galbraith 2012, p. 135). Los estudiantes universitarios que hacen parte de la *generación Y*, tienen a tener unas expectativas muy altas en torno al trabajo que excede a la realidad, esto es porque aún no cuentan con experiencia laboral (Luscombe, Lewis y Biggs 2012, p. 276). Las empresas se encuentran en un proceso de gran cambio de su fuerza laboral con la llegada de esta generación (Lim, 2012, p. 25).

“Están acostumbrados a recibir reconocimiento y recompensas de forma instantánea. Están especialmente preocupados por el equilibrio de su vida profesional y personal, buscan flexibilidad en su lugar de trabajo. Son impacientes: Si algo no les gusta, lo cambiarán. Cambian de empresa, de producto, de profesión... lo que sea. Están acostumbrados a cambiar a la velocidad de un click”. (Ibrahim 2015, p. 108).

Valoran mucho la flexibilidad que exista entre el trabajo y su tiempo libre (Smith y Galbraith (2012, p. 138). Un gran porcentaje de los millennials espera que su trabajo sea muy significativo y con variación, lo que buscan entonces es evitar la monotonía laboral. (Durocher, Bujaki y Brouard 2016, p. 11)

“Regularmente prefieren tener tiempo libre que recibir dinero (Eisner, 2005). Al ver los efectos de los sacrificios que hicieron sus padres donde ambos trabajaban para obtener bienes materiales y lo que hicieron con ellos al no prestarles la atención que estos requerían, desarrollaron unas tendencias mayores de “yo trabajo para vivir y no vivo para trabajar”. Les gusta el trabajo retante (Martin, 2005), la expresión creativa, aman la libertad y la flexibilidad y odian la microgerencia” (Irizarry-Hernández, 2009, p. 15-16).

Disfrutan de trabajos desafiantes que les proporcionan un sentido y entusiasmo; Sin embargo, pierden el interés fácilmente (Brown, Thomas y Bosselman, 2015, p. 131).

### **Retención de talentos**

La retención de talentos tiene que ver con todas las medidas que puedan implementar y ejecutar las empresas para evitar que sus empleados renuncien a sus puestos de trabajo. (Rodríguez, 2014, p. 61).

La demanda de talento en el siglo XXI ha cambiado el contexto global de las estrategias organizacionales. Las organizaciones necesitan atraer y retener el mejor recurso humano que exista en el mercado. (Marín, 2016, p. 40). En el marco de las acciones vinculadas a los empleados, se ha detectado que es cada vez más frecuente la preocupación por la retención de los talentos. (Cat, Malliot, 2012, p. 82).

La retención del talento ha pasado en pocos años de ser una prioridad en todas nuestras organizaciones, a ser un asunto de interés del Estado (Portocarreño, 2013, p. 36). Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Werther, Davis y Guzmán, (2014, p. 17)

### **Categorías, tema, preguntas e intencionalidad**

Las preguntas que acompañan a cada categoría son las siguientes:

<b>Categoría</b>	<b>Temas</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Intencionalidad</b>
Estrategia	Estrategias efectivas	¿Qué estrategias han sido efectivas para reducir la rotación de personal?	Identificar si existen estrategias efectivas
		¿Con qué antelación han desarrollado sus estrategias para reducir dicha rotación?	Identificar si son estrategias deliberadas
		¿Qué les resulta más efectivo, planes estratégicos diseñados y establecidos o planes ejecutados sin ser planeados?	Identificar si utilizan más las estrategias deliberadas o las emergentes
	Estrategias no efectivas	¿Qué estrategias no han sido efectivas para reducir la rotación de personal?	Detectar cuales estrategias no son aplicables a la generación Y
		¿Las estrategias no exitosas fueron planeadas o no planeadas?	Determinar si las estrategias no efectivas fueron deliberadas o emergentes

	Estrategias genéricas	¿Qué planes estratégicos para reducir la rotación de personal han utilizado de otras empresas del mismo sector? ¿Y cuales han sido sus resultados?	Identificar estrategias que puedan ejecutarse en empresas del mismo sector
		¿Qué retroalimentación han recibido de sus empleados de la generación Y sobre sus estrategias implementadas?	
Gestión Humana	Plan de carrera	¿Cómo ajustado sus planes de carrera a la generación Y?	Identificar cambios en políticas de diseño de planes de carrera
		¿Han identificado ustedes los posibles sentidos que la generación Y?	Cambios en los sistemas de compensación

A continuación, se enuncian las respuestas que dieron los 7 gerentes.

### 1. ¿Qué estrategias han sido efectivas para reducir la rotación de personal?

Banco 1: “Somos el banco que más rotación tiene. Se contrata sin experiencia, para formar y capacitar. Cuando tienen 1 año y medio, se los lleva la competencia. Teníamos un índice de rotación del 15-18%. Por el sindicato, la rotación bajó el año pasado (2016). El sindicato mejoró los beneficios extralegales, como prima de vacaciones, auxilio funerario, auxilio educativo. Otro punto que hace que se queden es que este es un buen lugar para trabajar, hay un buen clima laboral”.

Banco 2: “Tenemos un acercamiento a los gustos y expectativas sobre lo que requieren. Un plan como tal no lo hay, porque en el banco hay una debilidad frente a que no sabemos cómo manejarlo. Tratamos de aterrizar esas ideas que tienen esos muchachos”.

Banco 3: “En los procesos de selección a los Y se les indica, cuáles son sus retos, qué podrían llegar a hacer y hasta donde podrían llegar. Se les vende mucho el



tema de humildad, y humildad es que, si usted quiere cosechar, primero hay que sembrar, se le muestra cómo es la organización, y eso hay que vendérselo a las personas”.

Banco 4: “El gerente del banco es una persona joven que le ha dado un nuevo aire al área, ya se les permite un crecimiento dentro de la empresa a los empleados, adquirir nuevos conocimientos, tocar otras áreas de la empresa. Ofrecemos calidad de vida, nos preocupamos por los empleados, ofrecemos espacios para la familia, por eso hay baja rotación, los horarios son flexibles, otorgamos permisos y buenos salarios”.

Banco 5: “Ofrecemos un paquete de beneficios, estabilidad, trabajo agradable. El crecimiento dentro de la organización se da por medio de la participación en convocatorias. Yo por lo menos en 25 años que llevo en la compañía, he trabajado en 20 áreas. Es una empresa paternalista”.

Banco 6: “Lo que se ha hecho en estos dos años es que contratamos más por actitud que por aptitud, porque la segunda la podemos desarrollar en la empresa. Evaluamos el tema de talento, evaluando el desempeño, y temas de desarrollo. Hay mucha afiliación y hay poca rotación”.

Banco 7: “Como tal no se cuentan con estrategias porque nuestra rotación es baja, pero ofrecemos créditos para estudio, comunidades de conocimiento que son un grupo de estudio para temas varios distintos a los de la empresa, emprendimiento (ideas para que generen ideas y empresa) hay espacios físicos para eso, la posibilidad de teletrabajo”.

Apreciación parcial: si bien los primeros 3 bancos tienen noción de la problemática que se presenta con los millennials, no saben aún cómo enfrentar este desafío, el banco 3 cree que sus procesos no son el problema, sino la persona que ingresa a la empresa. Salvo el banco 1, que empezó a desarrollar estrategias para solventar este inconveniente, los demás no han tomado acciones que sean realmente

positivas para reducir los índices de rotación de personal. En este grupo de bancos, no existe como tal una estrategia o estrategias efectivas, sin embargo, dentro de sus políticas, se preocupan por ofrecer beneficios que van más allá del factor económico y estos son aspectos que tienen muy en cuenta los millennials para quedarse y sentirse importantes en las empresas.

## **2. ¿Con qué antelación han desarrollado sus estrategias para reducir dicha rotación?**

Banco 1: “Se vio la necesidad de reducir la rotación, pero por el tema de utilidades no se podía, pero a raíz de la presión del sindicato, se hizo, desde el 2016”.

Banco 2: “Con anterioridad no se dieron, pero hace unos meses se empezaron a ir muchos empleados, entonces fueron más medidas correctivas que preventivas”.

Banco 3: “Tratamos de diseñar unos programas que sean para la generación millennial con antelación. pero empresa le queda difícil volcarse en ellos, porque también tenemos otras edades. Si lo que les gusta es ser creativos e innovadores, váyanse a crear su propio negocio”.

Banco 4: “Hace dos años y medio empezamos a implementarlas, cuando llegó el nuevo gerente”.

Banco 5: “Realmente llevamos varios años con eso, no es algo que tenemos de hace meses, sino mucho tiempo ya”.

Banco 6: “Hace dos años que hemos desarrollado planes”.

Banco 7: “Nuestra rotación es muy bajita, del 6,42% y algunos de esos son por despidos de justa causa. Digamos que por esto no contamos con una estrategia como tal. Hay momentos en que queremos que la rotación sea mayor, por temas de

eficiencia, tenemos que disminuir gastos laborales, entonces uno quiere que sea mayor”.

Apreciación parcial: Para el banco 1 como en el 2 la situación es muy similar, no se habían tomado medidas para desarrollar estrategias, pero sintiendo la presión por parte de su sindicato en el banco 1 y la alta rotación en el banco 2, se tomaron medidas. En banco 3 se excusa el hecho de que existan personas que no son millennials en la empresa para ejecutar planes. El otro grupo de bancos no han tenido inconvenientes con la rotación, llevan un par de años tomando medidas de compensación, distintas al factor económico para evitar que sus jóvenes talentos renuncien a sus empleos, en ese sentido cuentan con políticas preventivas.

### **3. ¿Qué les resulta más efectivo en su empresa, planes estratégicos diseñados y establecidos o planes ejecutados sin ser planeados?**

Banco 1: “Somos muy rígidos, analizar, todo se piensa exageradamente, financieramente evaluado”.

Banco 2: “se utilizan ambos, tenemos en cuenta las opiniones de nuestros empleados”.

Banco 3: “Se emplean ambos”.

Banco 4: “Planes con antelación, se tienen en cuenta las opiniones, pero se hace un proceso para ejecutarlo”.

Banco 5: “Se realizan ambos”.

Banco 6: “Ambos, tanto los anticipados, como los que no lo son”.

Banco 7: "Planeado. Lo cual puede tener su desventaja porque requiere su tiempo de estudio".

Apreciación parcial: En esta pregunta existe una respuesta dividida. Algunos bancos ya optan por desarrollar tanto estrategias deliberadas como emergentes, pero otros siguen utilizando las estrategias deliberadas como único método para desarrollar dichos planes.

#### **4. ¿Qué estrategias no han sido efectivas para reducir la rotación de personal?**

Banco 1: "En nuestro caso, fue por el tema de bajos salarios, al compararlos con la competencia, eran bajos. Aquí no tengo un cajero con vicios y mañas".

Banco 2: "El tema es estar mucho más cercano a la gente. No se puede desatender la parte humana. Deberíamos tener una mejor conversación con los funcionarios".

Banco 3: "Realmente no es que hayan fallado, es que nos hemos equivocado y eso exige que los seleccionadores conozcamos más sus expectativas y más que hacer las preguntas generales, es como entender qué es lo que quiere, tenemos que trabajar más en el conocer más a estas generaciones para que nos permita reducir la posibilidad de que nos equivoquemos".

Banco 4: "Ninguna".

Banco 5: "Ninguna".

Banco 6: "Cuando quieres retener a alguien, lo primero que se hace es ofrecer más dinero. Pero esa es una satisfacción instantánea y no perdura en el tiempo".

Banco 7: "Muchas veces la gente no renuncia al banco, sino al jefe".

Apreciación parcial: En el primer banco, se evidencia que el mayor motivo por el cual los empleados deciden irse es el tema salarial, al compararse con la competencia, están por debajo en la remuneración. Sin embargo, en el banco dos como en el tres, el tema parece estar orientado al clima, y otras compensaciones de tipo no monetario que hacen que sus empleados se marchen. Para los demás, al contar con una muy poca rotación, no existen estrategias que ellos consideren que no fueron efectivas para reducir este problema.

## **5. ¿En ese sentido que estrategias han copiado de empresas del mismo sector?**

Banco 1: “No sé qué hace la competencia, sé que pagan más. El seguimiento comercial de algunos bancos es muy duro, si bien les pagan más, el asesor se les va porque no aguantan la presión. Aquí no somos así. Hay gente que se nos va a esos bancos y a los 3 meses se devuelven, porque no aguantan la presión”.

Banco 2: “Hemos copiado algunas, sí, aunque no en la medida que se quisiera por tema de presupuesto”.

Banco 3: "Hacemos un proceso de comunicación, donde nos actualizamos qué hacen ellos diferentes a nosotros o qué hacemos diferentes a ellos. No hay una fórmula mágica".

Banco 4: “El presidente se reúne con los miembros del grupo del banco y con otros bancos para hacer retroalimentación para ver qué ofrece la competencia”.

Banco 5: “El sector financiero es muy solidario, adoptamos practicas tanto a nivel de otras regionales, es muy normal compartir estrategias”.

Banco 6: “Nos reunimos con los demás bancos para conocer qué han hecho al respecto”.

Banco 7: "El grupo empresarial antioqueño cuenta con un grupo llamado unidad de conocimiento. Todas las empresas del grupo acuden para revisar estrategias. Es una fuente de información muy grande. Buscamos empresas de otros países, en Perú o en Brasil".

Apreciación parcial: Los primeros tres bancos parecen tener en cuenta las estrategias que se desarrollan en la competencia, no se implementan por un tema de presupuesto o simplemente no se implementan. Los demás bancos, también realizan reuniones con sus pares y discuten temas relevantes del caso, con la diferencia que al parecer acá si se implementan medidas que crean pertinentes para cada caso.

#### **6. ¿Qué retroalimentación han recibido de sus empleados de la generación Y sobre las estrategias implementadas?**

Banco 1: "Hacemos entrevistas de retiro. La gente nuestra se nos va por el tema económico".

Banco 2: "Sí, hay una entrevista de retiro, se trata de entender qué lo motiva a irse, así sea demasiado tarde, nos sirve para manejar a esta generación".

Banco 3: "Cuando una persona se me va antes de tiempo, hacemos una entrevista de retiro, ¿qué le fue bien? ¿qué le fue mal? ¿cuál es su expectativa? ¿por qué se quiere ir? ¿cuál es su proyecto de vida? Y eso nos permite conocer si nos equivocamos y si el que se equivocó fue él y eso nos permite mejorar".

Banco 4: "Basados en nuestras entrevistas de retiro, los que más se van son la parte comercial, los que tienen tope en comisión se van, por el tema de salario".

Banco 5: "Se realiza una entrevista de retiro".

Banco 6: "Hay una evaluación en el periodo de prueba donde se pregunta cómo se ha sentido, qué necesita. Evaluación de desempeño".

Banco 7: "El tema de los jefes que hacen que los empleados decidan marcharse".

Apreciación parcial: Todos los bancos llevan a cabo una entrevista de retiro, para ser los que pasan por una mayor dificultad en este tema, la entrevista debería ser la última instancia, y se deberían tomar medidas para evitar llegar a esta, porque ya es demasiado tarde.

## **7. ¿Cómo han ajustado sus planes de carrera a la generación Y?**

Banco 1: "Como estos muchachos se mueven tan rápido, se han ajustado los tiempos de permanencia en el cargo. Algunos cargos tenían permanencia con 2 años, pasan a 1 año, seis meses. Soportar cosas como que el "pelao" este chateando con el celular mientras hablas con ellos. Y esos les ha dado duro a los líderes porque lo ven como una falta de respeto por parte de ellos".

Banco 2: "Han sido ajuste en tiempo, las generaciones anteriores los planes duraban más años".

Banco 3: "Acá hemos tenido personas que a los 3 meses se van como otras que han hecho su plan de carrera y las que se van cuando se han sentado aquí a leer su carta de renuncia, se les ha dicho "se los dijimos, se lo aclaramos, esto que usted no logró, no es por culpa de la organización, usted lo hizo porque no quiso estar aquí" eso le sirve como un aprendizaje, porque hay veces que uno se deja comprar por los beneficios".

Banco 4: "Desde hace dos años, con el nuevo gerente se ofrece esa posibilidad. Antes había mucha convocatoria externa, pero ahora se tiene en cuenta a los empleados internos".

Banco 5: “La forma como las personas entienden el negocio. No hay ajustes de políticas, lo que hay que ajustar es la forma como hacerle entender a los Y el trabajo. Muchos pueden decir “yo me quedo solo un año” yo eso no lo veo como falta de compromiso, porque en ese año puede estar muy comprometido. Y al final llevan 5 años y siguen con nosotros”.

Banco 6: “Se presentan en dos casos, cuando se crea un cargo nuevo o se requiera. No se dedica mucho tiempo porque la empresa es muy estable. Pero para los talentos, se les prepara y evalúa. Nos concentramos en los cargos críticos para que tengan su sucesor”.

Banco 7: “No existe como tal declarado, generalmente se contratan desde 6to semestre en universidad. Hay áreas en las que si se tiene plan de carrera como el área de tecnología. Se evalúa el desempeño de cada empleado. Hay que estar dispuesto a moverse más de forma horizontal, que es más fácil”.

Apreciación parcial: Para los dos primeros bancos, es claro que el tiempo de permanencia en un cargo ha tenido una reducción con esta generación, no así para el tercer banco que sigue pensando que el problema no lo tienen ellos sino, sus empleados. Para los demás bancos, el tema de planes de carrera no existe un ajuste de tiempo, pero esto no ha sido un inconveniente para que los jóvenes permanezcan en sus puestos.

## **8. ¿Han identificado ustedes los posibles sentidos que la generación Y le otorga al trabajo?**

Banco 1: “La estabilidad no les interesas, sin jefes inspiradores no permanecen, quieren ascender ya, si no les gusta lo que hacen, se van. Es un medio para sus necesidades básicas, es una fuente de placer, una forma para ellos socializar y hacer contactos. No tienen visión de futuro. No hubo una generación intermedia y



por eso los ven como poco comprometidos, pero la verdad es que a ellos los mueven cosas distintas”.

Banco 2: “Ninguno. No les importa el mañana solo el hoy”.

Banco 3: "Depende de la persona, algunos quieren ser innovadores, creadores, el tema es que algunos quieren entrar e innovar sin conocer y eso solamente lo da la experiencia. Anteriormente el éxito se definía estando 20 años en una empresa, hoy tenemos que entender cuál es el éxito”.

Banco 4: “Dinámicos, les gusta aprender, capacitados, aportan ideas, facilidad de adaptarse”.

Banco 5: “El calificativo que se le da es muy erróneo. El millennial no se compromete demasiado, y no le gusta nada rutinario. Creo a nadie le gusta nada rutinario, es una generación que se cuestiona más, que pide más información. Creo que esta es diferente en el actuar, más no en el fondo de su esencia laboral. Son más recursivos hacia lo digital. Se comunican mucho más fácil. Van pasando de moda. Les gusta la información clara y concreta. No tiene un organigrama jerárquico, es más horizontal”.

Banco 6: “El tiempo es vital, tener tiempo para hacer sus actividades fuera del trabajo. Y la flexibilidad”.

Banco 7: “Se abre su propio plan, es una oportunidad para conocer gente, aprender”.

Apreciación parcial: El primer banco de este grupo tiene una idea de algunas características de esta generación, para los otros dos bancos, se tiene una idea a medias, de lo que es para la generación Y el trabajo. El otro grupo de bancos, tiene

una idea más amplia sobre las apreciaciones que tiene esta generación acerca del trabajo.

**Conclusión:** De los siete bancos en los cuales se realizó la indagación, tres de ellos han presentado dificultades a la hora de manejar el tema de la rotación de personal en la *generación Y*, ya sea por falta de presupuesto, desconocimiento o por ser un asunto que no representa aún una gran importancia. A pesar de que los bancos consultados tienen una idea de la diferencia que representa esta generación frente a las anteriores, los cambios que se esperan no son aplicados y se tiene la idea que únicamente la compensación monetaria es suficiente para retenerlos. Aunque el banco número uno ya se encuentra en un proceso de cambio en sus procesos, no fue una iniciativa planteada por la gerencia sino por el sindicato. El sector financiero cuenta con un sistema de beneficios más allá del salario que motiva a los millennials, es por esto que, para el resto de bancos, el tema de la rotación no representa una prioridad. Pero no cabe duda que la retención será un tema con mucha importancia en un par de años, cuando ya las empresas no cuenten con personal de otras generaciones anteriores a la Y.

## Referencias

Bass, James. (2012). Nurse Leader. *Chief Millennial Officer: It's Time to Write the Job Description*. 10(5). 48-49. doi: S1541461212000523.

Bergman, M, Shawn. Fearrington, E, Matthew. Davenport, W, Shaun & Bergman, Z, Jacqueline. (2011). Personality and Individual Differences. *Millennials, narcissism, and social networking: What narcissists do on social networking sites and why*. 50(5), 706-711. doi: S0191886910006215.

Bilgihan, Anil. (2016). Computers in Human Behavior. *Gen Y customer loyalty in online shopping: An integrated model of trust, user experience and branding*. 61. 103-113. doi: S0747563216301753.

Brown, A, Eric. Thomas, J, Nicholas. Bosselman, H, Robert. (2015). International Journal of

Hospitality Management. *Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for Generation Y hospitality employees with a hospitality education*. 46. 130-137. doi: S0278431915000183.

Cat, Felipe. Maillot, Fernanda. (2012). IEEM Revista de Negocios. *Prácticas de RSE y retención: ¿Qué están haciendo las empresas?* 82-83. Recuperado de: <http://ezproxy.eafit.edu.co:2121/ehost/detail/detail?sid=81ab5426-6464-490f-89ec-50603232cc84%40sessionmgr4006&vid=0&hid=4204&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=96229882&db=fua>

Çelikdemir, Z, Deniz .Tukel, Irem. (2015). 11th International Strategic Management Conference 2015. *Incorporating Ethics into Strategic Management with regards to Generation Y's view of Ethics*. 207. 528-535. doi: S1877042815052568.

DeMaria, N, Anthony. (2013). Journal of the American College of Cardiology. *Here Comes The Millennials*, 61(15), 1654- 1656. doi: S0735109713010802.

Durocher, Sylvain. Bujaki, Merridee & Brouard, François. (2016). Critical Perspectives on Accounting. *Attracting Millennials: Legitimacy management and bottom-up socialization processes within accounting firms*. 39. 1-24. doi: S1045235416300065.

Hernández-I, B, Eliel. (2009). Revista Empresarial Inter Metro. *La Generación Y o Generación Milenaria: El Nuevo Paradigma Laboral*, 5(2), 10-25. Recuperado de: <http://ceajournal.metro.inter.edu/fall09/irizarryhernandez0502.pdf>

Jabary, Ibrahim. (2015). Capital Humano. *Cómo gestionar y formar a la generación de los Millennials*. 28(298). 106-109. Recuperado de: <http://ezproxy.eafit.edu.co:2192/ehost/detail/detail?vid=1&sid=0d45f8a9-1ea3-4dd4-8ed5-a9c77911dc92%40sessionmgr105&hid=123&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=112828894&db=fua>

Lim, Ling, Hwee. (2012). Social and Behavioral Sciences. *Attracting and retaining*

Generation Y engineering and business professionals in the Middle-east. 62. 25-29. doi: S1877042812034477.

Luscombe, Jenna. Lewis, Ioni & Biggs, C, Herbert. (2012). Emerald Insight. Essential elements for recruitment and retention: Generation Y. 55(3). 272-290. Recuperado de: <http://ezproxy.eafit.edu.co:2192/ehost/detail/detail?vid=7&sid=c2e2b200-3589-40ea-8d14-759aafc22253%40sessionmgr107&hid=123&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=88053423&db=a9h>

Marín, G, Ivory. (2016). Debates IESA. *El Buen Gestor Del Talento Humano: Retos Y Necesidades De Capacitación*. 21(1). 38-41. Recuperado de: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/2016-1-garciamarin.pdf>

Maxwell, A, G. Broadbridge, A. (2014). European Management Journal. *Generation Y graduates and career transition: Perspectives by gender*. 32(4). 547-553. doi: S0263237313001588.

Portocarrero, Felipe. (2013). Capital Humano. *La retención del talento emprendedor, un asunto de Estado*. 26(276). 36-38. Recuperado de: <http://ezproxy.eafit.edu.co:2121/ehost/detail/detail?sid=0faf2e69-0fd3-4622-8f2a-342ec730e442%40sessionmgr4009&vid=0&hid=4204&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=87558776&db=fua>

Rodríguez, G, Carlos. (2014). Capital Humano. *Objeto y evolución de la atracción y retención del talento*. 27(289). 60-64. Recuperado de: <http://ezproxy.eafit.edu.co:2121/ehost/detail/detail?sid=4c07b723-77e7-4df4-9247-c0208cf8262e%40sessionmgr4006&vid=0&hid=4204&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=98226646&db=fua>

Sox, B, Carole. Kline, F, Sheryl & Crews, B, Tena. (2014). International Journal of

Hospitality Management. *Identifying best practices, opportunities and barriers in meeting planning for Generation Y*. 36. 244-254. doi: S0278431913001291.

Sherman, O, Rose. Saifman, Heather. Schwartz, C, Robert & Schwartz, L, Chery. (2015). Nursing Plus Open. *Factors that lead Generation Y nurses to consider or reject nurse leader roles*. 1. 5-10. doi: S2352900815000035.

Smith, D, Sara. Galbraith, Quinn. (2012). Journal of Academic Librarianship. *Motivating Millennials: Improving Practices in Recruiting, Retaining, and Motivating Younger Library Staff*. 38(3). 135-144. Recuperado de: <http://ezproxy.eafit.edu.co:2192/ehost/detail/detail?vid=17&sid=c2e2b200-3589-40ea-8d14-759aafc22253%40sessionmgr107&hid=123&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=89720756&db=a9h>

Werther, B, William. Davis, Keith. (2014). Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano. México D.F. Mc Graw Hill.

Wieck, Lynn, K. (2008). Nurse Leader. *Managing the Millennials*. 6(6). 26-29. doi: S1541461208002073.